

# СОЦИАЛЬНАЯ ПСИХОЛОГИЯ, ПОЛИТИЧЕСКАЯ И ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ПСИХОЛОГИЯ

---

УДК 159.9

DOI: 10.18384/2310-7235-2023-1-124-138

## ПРОБЛЕМА ИЗМЕРЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПОСРЕДНИКА В СИТУАЦИИ КОНФЛИКТА

**Ветлинская М. В.<sup>1</sup>, Губанов А. В.<sup>2</sup>**

<sup>1</sup> *Московский государственный университет имени М. В. Ломоносова  
125009, г. Москва, ул. Моховая, д. 11, стр. 9, Российская Федерация*

<sup>2</sup> *Государственный университет просвещения  
141014, Московская обл., г. Мытищи, ул. Веры Волошиной, д. 24,  
Российская Федерация*

### **Аннотация**

**Цель** данной работы – создание авторской методики, позволяющей спрогнозировать эффективность деятельности потенциального посредника в ситуации конфликта.

**Процедура и методы.** В рамках исследования участникам предлагалось решить два кейса, описывающих конфликтные ситуации, по определённой инструкции. Для оценки валидности разрабатываемой методики использовался метод «контрастных групп», а для оценки её надёжности – метод «ретестирования (повторного тестирования)».

**Результаты.** Полученные данные показали, что сконструированный индекс эффективности может оказаться значимым в психологическом исследовании благодаря измерению эффективности потенциального посредника в ситуации конфликта, который позволяет оценить качественные и количественные показатели его работы.

**Теоретическая и/или практическая значимость.** Данное исследование дополняет понимание актуальной роли медиации как вида посреднической деятельности. Проанализированы факторы эффективности процедуры медиации в работе посредника. Обоснована и создана методика, позволяющая оценить эффективность работы потенциального посредника в ситуации конфликта.

**Ключевые слова:** кейс, конфликт, медиация, посредничество, профессия, эффективность

## THE PROBLEM OF MEASURING THE EFFECTIVENESS OF THE MEDIATOR IN A CONFLICT SITUATION

*M. Vetlinskaya<sup>1</sup>, A. Gubanov<sup>2</sup>*

<sup>1</sup> *Lomonosov Moscow State University*

*ul. Mohovaya, 11, st. 9, Moscow, 125009, Russian Federation*

<sup>2</sup> *State University of Education*

*ul. Very Voloshinoy 24, Mytishchi, Moscow Region, 141014, Russian Federation*

### **Abstract**

**Aim** of this work is to create an author's methodology that allows you to predict the effectiveness of a potential mediator in a conflict situation.

**Methodology.** As part of the study, participants were asked to solve two cases describing conflict situations according to specific instructions. To assess the validity of the developed methodology, the method of "contrast groups" was used, and to assess its reliability, the method of "retesting" was used.

**Results.** The data obtained showed that the constructed efficiency index can be a significant way in psychological research to measure the effectiveness of a potential mediator in a conflict situation, which allows us to evaluate the qualitative and quantitative indicators of his work.

**Theoretical and/or practical significance.** This study complements the understanding of the actual role of mediation as a type of mediation activity. The factors of the effectiveness of the mediation procedure in the work of the mediator are analyzed. A methodology has been substantiated and created to assess the effectiveness of a potential mediator in a conflict situation.

**Keywords:** case, conflict, mediation, intercession, profession efficiency

### **Введение**

Посредничество как социально-психологический феномен является сложной категорией, которая привлекает внимание специалистов из разных социальных сфер и практик. Оно проявляется практически в любой сфере жизнедеятельности. Однако, несмотря на его исключительную распространённость в обществе, приходится констатировать отсутствие всестороннего и исчерпывающего анализа этого феномена в научной литературе. Можно утверждать, что на сегодняшний день не существует общепринятой дефиниции этого явления [4].

Как уже было отмечено, посредничество следует отнести к числу сложных понятий, которые могут подвергаться множественным интерпретациям с по-

зиции разных профессиональных областей, например, с социологической, юридической, политической, психологической, педагогической, экономической и др. Поэтому в силу многогранности данного явления мы считаем, что его необходимо рассматривать исключительно с позиции междисциплинарного подхода. В рамках данного исследования мы сосредоточились на сферах психологии и социологии, связанных с урегулированием споров, в основе которого лежит посредническая деятельность.

Считается, что принятые ранее модели разрешения конфликтов заложили надёжную основу для изучения феномена посредничества. Эти ранние модели позволили сформировать более чёткое представление о структуре

феномена и предложить новые алгоритмы в разрешении споров. Одним из наиболее эффективных методов урегулирования конфликтов на сегодняшний день считается процедура медиации, интерес к которой растёт с каждым годом [4].

Принято считать, что в настоящее время медиация является оптимальным способом урегулирования конфликтов. Основная идея медиации заключается во взаимовыгодном решении спора для всех сторон конфликта, что, безусловно, является сложной задачей [21]. Важно отметить, что медиатор не самостоятельно решает возникшую проблему, а помогает сторонам справиться с эмоциями, выявить истинные интересы, рассмотреть объективные обстоятельства спора, выработать решения по его урегулированию, понять возможные последствия неразрешённого конфликта. Медиация ориентируется на взаимоотношения внутри группы людей с целью налаживания процесса коммуникации в сложившейся ситуации конфликта [11].

Ц. А. Шамликашвили определяет медиацию как особый вид посредничества, представляющий собой деятельность специалиста по урегулированию споров, которая осуществляется в рамках переговоров между спорящими сторонами в целях заключения мирового соглашения между ними [16]. С. В. Лазарев, рассматривая посредничество с юридических позиций, определяет его как оптимизацию переговорного процесса с участием беспристрастной третьей стороны в содействии примирению [9]. Таким образом, родовым термином понятия «медиация» является «посредничество». В качестве видовых признаков

понятия «медиации», отличающих его от посредничества, выступают: абсолютная нейтральность посредника-медиатора и использование им в своей работе исключительно методов сотрудничества<sup>1</sup>.

Важно отметить, что медиация в её современном виде появилась только во второй половине прошлого века. Считается, что первоначально эта процедура получила распространение в юридической практике США, Великобритании и Австралии, а затем стала применяться в практике остальных стран Европы и мира [1; 13]. Отправной точкой развития медиации в России считают принятие федерального закона «Об альтернативной процедуре урегулирования споров с участием посредника (процедуре медиации)» от 27.07.2010. Однако, безусловно, использование этой процедуры в нашей стране получило своё распространение гораздо раньше, ещё в начале 1990-х гг., когда на государственном уровне была признана необходимость поиска и изучения новых методов эффективного разрешения конфликтов [3].

Медиация как вид посредничества привлекает к себе внимание большого числа специалистов по урегулированию конфликтов в самых разнообразных сферах деятельности человека. Эти специалисты имеют самую разную базовую профессиональную подготовку. Согласно мнению Е. Н. Ивановой, в большей степени медиаторами становятся юристы, т. к. именно их профессиональная сфера связана с постоянным практическим обращением к спорным вопросам, которые возника-

<sup>1</sup> Здрок О. Н. Медиация: пособие. Минск: Четыре четверти, 2018. 540 с.

ют между различными «физическими и юридическими лицами». Ни конфликтологи, ни психологи, ни педагоги не сталкиваются с таким количеством спорных ситуаций, как юристы [8]. Однако профессиональная деятельность юристов основывается на их правовой оценке ситуации, которая даёт им основание поддержать ту или иную сторону, что абсолютно противоречит принципам медиации [1].

О. В. Аллахвердова, говоря о роли медиатора, придерживается позиции, согласно которой медиатором может стать человек с любой базовой профессиональной подготовкой при условии, что он прошёл соответствующую переподготовку. Результаты исследований, которые были проведены Санкт-Петербургским центром разрешения конфликтов, показали, что никто без специализированного обучения не смог успешно провести ни одной медиации и что некоторые профессиональные особенности могут мешать в процессе обучения медиаторов [2].

Пестрота в базовой профессиональной подготовке не может не отражаться негативно на качестве работы посредника, что ставит вопрос о создании методов, позволяющих оценить эффективность работы потенциального медиатора в разрешении споров между конфликтующими сторонами.

### **Анализ проблемы эффективности переговорной деятельности посредника**

Рассматривая критерии оценки переговорной деятельности в целом, стоит обратить внимание на труды американских исследователей Блейка и Мутона [18], которые считают, что результаты любых переговоров сле-

дует оценивать по двум параметрам: экономическому и социально-психологическому. Первый параметр связан с реальными результатами, а именно: достигнуты ли цели, удовлетворены ли интересы сторон. Второй обращён к теме взаимоотношений, их качеству, чувству удовлетворённости коммуникацией, соблюдению принципов справедливости процедуры и т. п. Интересно, что стороны конфликта нередко могут остаться удовлетворёнными результатами переговоров даже при условии того, что их экономические интересы не были реализованы полностью. Это указывает на высокую значимость второго параметра при оценке результатов переговорной деятельности [12].

При анализе вопроса эффективности медиации как вида посредничества стоит отметить его изначальную сложность в силу особенностей этой деятельности и различных дополнительных факторов, которые оказывают на неё влияние. Крессель и Пруитт [19] приводят следующие позитивные аргументы в пользу эффективности процедуры медиации:

1) удовлетворённость сторон (по статистике, пользователи процедурой удовлетворены результатом в 75% случаев, тогда как в арбитраже или при судебных разбирательствах этот показатель значительно ниже);

2) степень компромисса (при медиации наблюдается больший процент компромиссных решений, в отличие от суда);

3) размер согласия (как правило, при успехе медиации наблюдается согласие с результатом с обеих сторон);

4) уменьшение стоимости (в сравнении с судебными разбирательствами

медиация уменьшает затраты заинтересованных сторон);

5) скорость заключения соглашения (процедура медиации, как правило, занимает меньше времени, чем разбирательство в суде).

Авторы также приводят и сомнительные признаки эффективности медиации:

1) размеры урегулирования (при обращении в суд стороны всегда получают определённое решение, чего нельзя сказать о процедуре медиации);

2) прочность урегулирования (результаты, достигнутые в процессе медиации, не всегда являются окончательными);

3) уменьшение судебных отсрочек и невыполнений (нет однозначных подтверждений тому, что медиация снижает судебные задолженности);

4) улучшение постдискуссионного климата отношений (после проведения процедуры медиации не всегда наблюдаются изменения отношений в положительную сторону).

Дж. Рубин в своих работах рассуждает об образе третьей стороны в конфликте и её роли в процессе переговоров. По его мнению, важно понимать, что вмешательство третьей стороны всегда нарушает установленную диаду отношений между сторонами. Посредник, несмотря на принцип беспристрастности, может иметь личную выгоду от исхода спора, но при этом не показывать её участникам. Порой происходит так, что установленное соглашение было получено в результате внешнего воздействия или давления, а не со стороны внутренней мотивации, что может указывать на непрочность полученных договорённостей. Иными словами, автор акцентирует внимание

на ответственности работы самого медиатора, поскольку неадекватное вмешательство третьей стороны может лишь обострить конфликт [20].

Х. Бессемер также выделяет в своих работах ряд опасностей, связанных с деятельностью третьих лиц. Он полагает, что медиатор может потерять нейтральность в связи с усилением давления одной стороны или наличием определённых ценностных установок, которые могут быть близки посреднику по личным предпочтениям. Порой стороны конфликта могут манипулировать посредником, например, специально завышать свои требования или, наоборот, искать поощрение, что влияет не только на сам процесс медиации, но также и на самого посредника, который может не заметить данных способов поведения и принять их за истинные желания сторон [5].

Важным фактором эффективной медиации является характер взаимоотношения сторон, их мотивация. Процесс посредничества может быть успешным при условии, что стороны готовы к сотрудничеству, ориентированы на кооперацию друг с другом и не обладают изначально враждебным настроем. Так, если один из супругов не хочет разводиться, процесс медиации вряд ли будет эффективным [22].

Важным параметром успешности выступает также доверие сторон как к самому посреднику, так и к медиативному процессу. Неудивительно, что многие авторы как раз акцентируют своё внимание на том, что в общественном сознании людей должен быть позитивный образ этой процедуры, что повысит спрос на её использование [7]. Б. Хасан утверждает, что положительный образ медиации по-

высит уровень доверия к данному прогрессивному методу урегулирования конфликтов [14].

Безусловно, что на успешность процедуры оказывают влияние не только характеристики самого процесса, но и индивидуально-личностные и профессиональные характеристики самого медиатора. Многие работы посвящены изучению особенностей посредника. Считается, что посредник является носителем определённого опыта: он не только прошёл соответствующее обучение, но и обладает личностными чертами, оказывающими положительное влияние на успешность процедуры [10; 17].

Ряд авторов полагает, что технология медиации по своей природе является универсальной, однако другая точка зрения связана с идеей, что посреднику необходимо владеть базовыми знаниями в области того спора, с которым он работает. Логично предположить, что медиация, например, в сфере семейных отношений обладает рядом отличительных черт в сравнении с медиацией в строительной или коммерческой сферах. Иными словами, успешность процедуры может также зависеть и от наличия у посредника конкретных компетентных знаний в определённой сфере [8].

Анализ проблемы эффективности переговорной деятельности посредника показывает, что существует ряд критериев оценки эффективности медиации и что эта эффективность определяется множеством факторов. Следует также признать, что к настоящему моменту инструментарий для оценки этой эффективности остаётся очень слабо разработанным. В целях сокращения этого пробела в представ-

ленной работе предлагается авторская методика оценки эффективности потенциального медиатора при помощи метода кейса.

Метод кейса предполагает описание реальной ситуации, которая связана с событиями, произошедшими в той или иной сфере деятельности [15]. Метод кейса впервые стал применяться в США в 1920-х гг. [6]. В России данный метод приобрёл свою популярность в период 1970-х гг. и использовался чаще всего в образовательных целях<sup>1</sup>.

Сейчас, помимо учебных целей, метод кейса часто используется в качестве диагностической методики при измерении навыков, умений и других способностей [23]. Поэтому можно предположить, что метод практических кейсов, основанных на описании проблемных ситуаций, которые необходимо разрешить, окажется пригодным при оценке эффективности переговорной и посреднической деятельности потенциального медиатора.

## Методика

**Участники исследования.** В исследовании приняли участие 287 человек в возрасте от 18 до 70 лет (средний возраст – 39,31 лет), из них – 194 женщины и 93 мужчины. Среди респондентов имели высшее образование (магистр, специалист, бакалавр) – 69%, несколько высших – 16%, послевузовское образование (аспирантура) – 5%, незаконченное высшее – 3%, среднее – 7%.

По своей профессиональной принадлежности все участники исследования относились к нескольким профес-

<sup>1</sup> Попова С. Ю., Пронина Е. В. Современные образовательные технологии. Кейс-стади: учебное пособие для вузов. М.: Юрайт, 2023. 126 с.

сиональным группам. В исследовании все они были разделены на профессионалов (50 человек) и непрофессионалов (237 человек) в области посредничества. К непрофессиональным посредникам были отнесены психологи (54 человека), юристы (65 человек), педагоги (69 человек) и представители творческих профессий (актёры, режиссёры, писатели и др.) (49 человек). В группу профессиональных посредников вошли специалисты узкого профиля – профессиональные медиаторы, которые могли иметь различное базовое образование.

Среди профессиональных посредников опыт работы более 10 лет непосредственно по специальности имели 66% респондентов, более 5 лет – 16%, от 3-х лет до 5 лет – 9%, от 1 года до 3-х лет – 6%, меньше 1 года – 3%. Среди всех респондентов 111 человек сталкивались с конфликтами несколько раз в месяц, 83 человека – один-два раза в неделю, 45 человек – почти ежедневно и 48 человек практически не сталкивались с конфликтами.

В исследовании также приняли участие 9 экспертов. В их качестве выступили преподаватели МГУ имени М.В. Ломоносова, которые специализируются на преподавании учебных курсов в области переговоров и конфликтов и обладают опытом практической работы в качестве посредника. В группу экспертов были включены дополнительно практикующие медиаторы, имеющие опыт преподавания дисциплин, связанных с работой медиатора.

#### **Процедура исследования.**

Исследование проводилось с каждым респондентом индивидуально в режиме онлайн. Сначала ему предлагалась

авторская анкета для выявления его возраста, пола, образования, опыта работы. Отдельный блок вопросов этой анкеты был связан с его отношением к роли посредника, частотой встречаемости с конфликтными ситуациями и выбором стратегий поведения в споре.

Затем респонденту предлагался кейс 1:

«Анна (музыкант, 27 лет) и Михаил (бывший военный, директор службы безопасности в банке, 33 года) прожили в браке семь лет. Они познакомились на праздновании дня рождения их общего друга, в то время Михаил проходил контрактную службу в воинской части, а Анна училась в консерватории. Через год после окончания службы они поженились и переехали жить в Санкт-Петербург, где работала сестра Михаила (Анастасия, 29 лет, психолог). Михаил не продолжил военную карьеру и устроился в службу безопасности одного премиального банка, а Анна по просьбе мужа стала работать учительницей в музыкальной школе, оставив в прошлом свои гастрольные туры. Через год у них родился сын, которого они назвали Олегом. Супруги старались посвящать большую часть времени совместному воспитанию любимого сына, Анастасия также много времени проводила с племянником. Когда Олегу исполнилось пять лет, возник вопрос о необходимости посещения дополнительных занятий. Анна настаивала на посещении музыкальной школы, утверждая, что у сына природный талант играть на фортепиано, благодаря занятиям в музыкальной школе он сможет вырасти интеллектуально развитым и чутким мужчиной. Михаил считал, что Олег должен заниматься в спортивной сек-

ции, в частности, ходить в хоккейную школу. По его мнению, именно физические нагрузки закаляют мужчину, воспитывают силу воли и ответственность, а занятия в музыкальной школе – показатель слабости характера. В свою очередь, Анна была категорически против хоккея, т. к. это очень травмоопасный вид спорта, который совершенно не подходил Олегу с точки зрения его личностных особенностей и мировосприятия. Каждый из супругов настаивал на своём, произошёл серьёзный конфликт между супругами».

После ознакомления с кейсом респонденту предлагалась **инструкция**:

«По пунктам кратко опишите максимальное количество возможных действий, согласно вашему личному мнению, которые могли бы помочь в разрешении данного семейного конфликта наиболее эффективно».

Все свои ответы респондент вводил в компьютер, где формировался и сохранялся протокол работы каждого респондента.

Вслед за первым кейсом с аналогичной инструкцией респонденту предлагалось выполнить **кейс 2**:

«Елена (журналист, 25 лет) и Ренат (юрист, 39 лет) познакомились на научной юридической конференции в Лондоне. Они сразу же обратили внимание друг на друга, их отношения быстро развивались и спустя два месяца они втайне от родных поженились. Мама Елены (Антонина, 63 года) была очень влиятельным человеком, она возглавляла отделение кардиохирургии в известной больнице. Елена была единственной дочерью и поздним ребёнком. Отец Елены умер, когда она была маленькой, и Антонина воспитывала дочь самостоятельно, много

работала, чтобы у Елены было хорошее и перспективное будущее. Когда мама Елены узнала, что её дочь вышла замуж за Рената, она была сильно расстроена и обескуражена. Однако смогла найти в себе силы принять решение дочери и в качестве свадебного подарка купила молодожёнам квартиру, но в силу своего характера и беспокойства часто вмешивалась в их личную жизнь. Через год у Елены с Ренатом родилась дочь, которую назвали Алсу. Антонина была категорически против татарского имени, т. к. хотела сохранить преемственность русских традиций в их семье. Ренат в свою очередь настаивал на строгом мусульманском воспитании их дочери, как это принято в его семье. Елене было очень тяжело, но она старалась сохранить хорошие отношения как с мужем, так и с матерью. Несмотря на желание Елены продолжить строить карьеру журналистки, она решила оставить свою работу и уделить всё своё время воспитанию Алсу, т. к. это было очень важно для Рената, которого она очень любила и уважала. Антонина, в силу своих консервативных взглядов и любви к дочери, пыталась отговорить её от таких кардинальных решений, настаивала на том, чтобы она крестила Алсу и вернулась на прежнюю работу после декретного отпуска, где её уважали и ценили. Произошёл серьёзный конфликт между Ренатом и Антониной».

Все свои ответы респондент также вводил в компьютер, где они сохранялись в формируемом протоколе.

Оба кейса описывают конфликтные ситуации, взятые из семейной сферы. Второй кейс считается более сложным, поскольку он включает в себя мировоззренческий компонент, связанный с

религиозными взглядами и культурными традициями. Оценивая сложность кейсов по 10-балльной шкале, эксперты присвоили первому кейсу оценку в 5 баллов, а второму – в 8 баллов.

В результате анализа протоколов было получено 979 вариантов решения первого кейса (в это число вошли повторяющиеся варианты у разных респондентов) и 750 вариантов для второго кейса. Для каждого кейса сходные варианты решений объединялись в отдельные группы-стратегии. Для первого кейса было получено 37 таких стратегий, для второго – 54. Частично стратегии для первого и второго кейсов повторялись.

Затем оба перечня этих стратегий с примерами их конкретных формулировок в ответах респондентов были переданы экспертам. В задачу экспертов входило оценить по 10-балльной шкале эффективность каждой стратегии в решении проблемы, представленной в соответствующем кейсе.

После чего каждой стратегии был присвоен средний балл эффективности (округлённый до целого) по оценкам экспертов. В качестве примера часть такого перечня с экспертными оценками для первого кейса представлена в таблице 1.

Эти перечни в разрабатываемой методике выполняют функцию списка категорий для контент-анализа ответов респондента при решении кейсов и окончательного подсчёта индекса его эффективности в качестве потенциального медиатора.

**Индекс эффективности**, выступающей в роли главного параметра измерения успешности, вычисляется по формуле:

*«Индекс эффективности» = 2\*(среднее значение баллов за предложенные стратегии / 10) + (количество стратегий / 8).*

Данный индекс включает в себя два компонента (два слагаемых). Первый компонент (первое слагаемое) пред-

Таблица 1 / Table 1

**Перечень стратегий для анализа ответов респондентов по кейсу 1 (выдержка) / List of strategies for analyzing respondents' responses to case 1 (excerpt)**

№	Стратегия	Примеры формулировок	Балл
1	Медиация и переговоры	<i>«Договориться о способах совместного решения через переговоры»</i>	10
2	Выявить интересы родителей	<i>«Выявить истинные желания и интересы конфликтующих»</i>	10
...	...	...	
5	Выявить интересы и склонности ребенка	<i>«Необходимо учесть мнение самого ребёнка в вопросе того, чем он хотел бы заниматься»</i>	9
...	...	...	
34	Подождать (ничего не решать какое-то время)	<i>«Вернулся к обсуждению через полгода, год, могут поменяться обстоятельства»</i>	2
35	Родить второго ребёнка	<i>«Родить второго ребёнка»</i>	1
36	Развод родителей	<i>«Развестись»</i>	0
37	Игнорировать ситуацию	<i>«Никуда не записывать ребёнка, вырастет и сам решит»</i>	0

ставляет собой среднюю сумму баллов за стратегии, предложенные респондентом при решении кейса. Этот средний балл делится на 10 – максимально возможный балл за одну стратегию. Частное от деления умножается на 2, чтобы повысить значимость первого компонента в индексе. Первый компонент указывает на качество стратегий, предложенных респондентом.

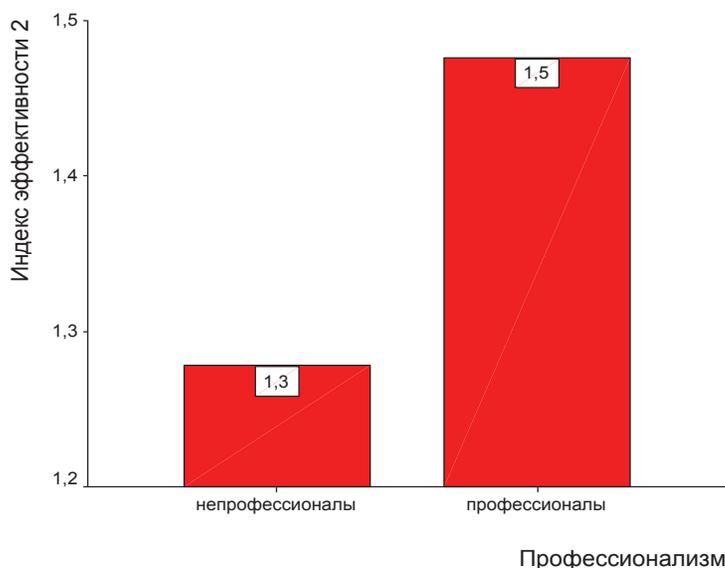
Второй компонент (второе слагаемое) – это количество стратегий, предложенных респондентом, разделённое на 8 – максимальное число стратегий, которое было предложено респондентом при решении кейсов в исследовании. Второй компонент позволяет оценить респондента с количественной стороны.

### Результаты исследования и их обсуждение

В качестве результатов исследования выступили величины индекса

эффективности 287 респондентов по двум кейсам. Целью их анализа было доказательство валидности и надёжности предлагаемой методики, которая позволяет оценить эффективность работы потенциального медиатора. Полученные данные анализировались при помощи статистического пакета SPSS 10.0.

Для оценки валидности методики использовался метод «контрастных групп». В их качестве выступили посредники – профессионалы и непрофессионалы. Их результаты сравнивались по критерию Манна–Уитни для каждого из кейсов. По первому кейсу значимых различий между группами не было обнаружено. По второму кейсу были обнаружены значимые различия ( $U=4397$ ,  $p=0,004$ ): профессионалы оказались более эффективными, чем непрофессионалы. Результаты эффективности для этих групп респондентов по второму кейсу представлены на рисунке 1.



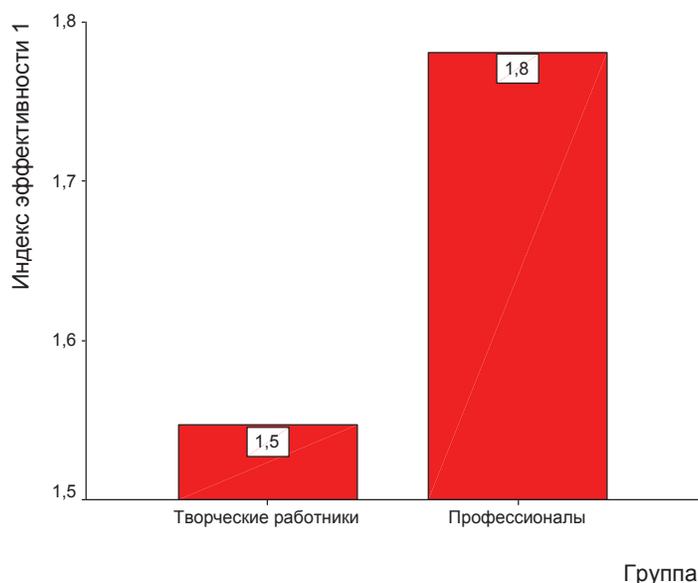
**Рис. 1 / Fig. 1.** Средняя эффективность профессиональных и непрофессиональных посредников по второму кейсу / Average efficiency of professional and non-professional intermediaries in the second case

Полученные различия подтверждают валидность методики как минимум по второму кейсу. Отсутствие различий между группами по первому кейсу можно объяснить большей его лёгкостью, что позволяет и непрофессиональным посредникам справляться с ним успешно. Если же повысить «контрастность» между группами, т. е. исключить из группы непрофессионалов педагогов, психологов и юристов, оставив там только творческих работников, которым в своей деятельности очень редко приходится выполнять функции посредника, то значимые различия в эффективности между профессиональными посредниками и непрофессионалами обнаруживаются и по первому кейсу ( $U=887$ ,  $p=0,018$ ). Данные по эффективности решения первого кейса профессиональными посредниками и творческими работниками представлены на рисунке 2.

Эти результаты свидетельствуют о том, что предлагаемая методика является валидной и по первому кейсу.

Надёжность методики оценивалась по методу «Ретестирования (повторного тестирования)». В качестве первого тестирования рассматривались результаты по первому кейсу, а в качестве повторного тестирования – результаты по второму кейсу как дополнительной версии методики, позволяющей тестировать респондента повторно на коротком промежутке времени.

Степень сходства результатов первого и повторного тестирования оценивалась при помощи коэффициента ранговой корреляции Спирмена. Коэффициент корреляции, рассчитанный по всей выборке респондентов, оказался значимым ( $p<0,01$ ), но не очень большим по величине (0,272), что могло бы указывать на не очень высокую надёжность методики.



**Рис. 2 / Fig. 2.** Средняя эффективность профессиональных посредников и творческих работников по первому кейсу / Average efficiency of professional intermediaries and creative workers in the first case

Однако следует учесть, что выборка состоит из достаточно разнородных групп респондентов с точки зрения их способности к выполнению посреднической деятельности и что кейсы несколько отличаются друг от друга по сложности. Взаимодействие этих факторов ведёт к снижению величины коэффициента корреляции. Если убрать влияние этого взаимодействия, например, подсчитав коэффициент для одной профессиональной группы, то его величина значительно возрастает. Так, для группы профессионалов этот коэффициент оказывается достаточно высоким (0,424) и значимым ( $p < 0,01$ ), что позволяет признать надёжность методики.

### Заключение

Анализ проблемы измерения эффективности посреднической деятельности в ситуации конфликта показал, во-первых, что сама задача посредничества является крайне сложной и что успешность её решения зависит от большого числа факторов. Во-вторых,

было обнаружено, что медиация – один из наиболее распространённых способов посреднической деятельности на сегодняшний день – предъявляет серьёзные требования к самому медиатору. В-третьих, был выявлен дефицит инструментов, позволяющих оценить степень соответствия потенциального медиатора этим требованиям и спрогнозировать эффективность его работы в качестве посредника.

В исследовании был предложен метод кейсов, который позволяет оценить эффективность потенциального медиатора и тем самым сократить указанный дефицит. Были доказаны валидность и надёжность этого метода оценки эффективности. Предложенная технология разработки кейсов позволяет развивать этот метод в направлении увеличения числа различных по содержанию конфликтных областей, где бы можно было применить метод кейсов, и в направлении усложнения рассматриваемых случаев.

*Статья поступила в редакцию 05.01.2022*

### ЛИТЕРАТУРА

1. Алешина А. В., Косовская В. А. Медиация как результат взаимодействия конфликтологии и юриспруденции // Общество. Среда. Развитие (TerraHumana). 2012. № 2. С. 112–114.
2. Аллаhverдова О. В. Медиация как социально-психологический феномен // Вестник Санкт-Петербургского университета. 2007. № 6. С. 151–159.
3. Аллаhverдова О. В., Иванова Е. Н. Психология в организациях // Вестник Санкт-Петербургского университета. 2007. № 6. С. 73–77.
4. Андреев В. В. Процесс посредничества в решении социального конфликта: дис. ... канд. социол. наук. М., 2004. 163 с.
5. Бесемер Х. Медиация. Посредничество в конфликтах / пер. с нем. Н. В. Маловой. Калуга: Духовное познание, 2004. 176 с.
6. Вагина М. В. Использование метода кейс-стади как образовательной технологии // Вестник Северо-Западного отделения Российской академии образования. 2013. Т. 13. № 1. С. 16–18.
7. Ветлинская М. В. Образ «успешного» медиатора как специалиста в области переговорной деятельности // Национальное здоровье. 2021. № 1. С. 46–49.

8. Иванова Е. Н. Медиация как междисциплинарное сотрудничество // Вестник Воронежского государственного университета. Серия: Право. 2021. № 1. С. 343–348.
9. Лазарев С. В. Основы судебного примирения. М.: Инфотропик Медиа, 2011. 256 с.
10. Мусатова О. А. К проблеме психологического потенциала медиатора как источника урегулирования проблем межличностного взаимодействия // Педагогика и психология образования. 2021. № 4. С. 164–174.
11. Осинский А. Е. Медиация в профессиональной деятельности специалистов помогающих профессий // Современная образовательная психология в подготовке специалистов помогающих профессий: актуальные проблемы теории и практики оказания помощи другим: сборник научных статей / под ред. Э. В. Котляровой. Могилёв: Могилёвский государственный университет имени А. А. Кулешова, 2019. С. 100–103.
12. Спэнгл М. Л., Айзенхарг М. У. Переговоры, решение проблем в разном контексте / пер. с англ. О. В. Свинченко. Харьков: Гуманитарный центр, 2009. 588 с.
13. Удавихина У. А. Социально-психологический аспект медиации // Человеческий капитал. 2020. Т. 141. № 9. С. 104–114.
14. Хасан Б. И., Полещук Ю. О. Критерии медиабельности конфликтов в юридической практике // Вестник Санкт-Петербургского университета. 2020. Т. 11. № 1. С. 207–222.
15. Чикер В. А. Методология и методы социально-психологических исследований. СПб.: Издательство Санкт-Петербургского университета, 2010. 133 с.
16. Шамликашвили Ц. А. Медиация как метод внесудебного разрешения конфликтов. М.: Межрегиональный центр управленческого и политического консультирования, 2006. 86 с.
17. Argyle M. Some New Developments in Social Skills Training // Bulletin of the British Psychological Society. 1984. Vol. 37. P. 405–410.
18. Blake R., Mouton J. The Managerial Grid III: The Key to Leadership Excellence. Houston: Gulf Publishing Co., 1985. 244 p.
19. Kressel K., Pruitt D. Themes in the Mediation of Social Conflict // Journal of Social Issues. 1985. Vol. 41. № 2. P. 179–198.
20. Rubin J. Models of Conflict Management // Journal of Social Issues. 1994. Vol. 50. № 1. P. 33–45.
21. Fisher R. J. Interactive Conflict Resolution. New York: Syracuse UP, 1997. 308 p.
22. Weingart L., Bennett R., Brett J. The Impact of Consideration of Issues and Motivational Orientation on Group Negotiation Process and Outcome // Journal of Applied Psychology. 1993. Vol. 78. № 3. P. 504–517.
23. Yin R. K. Case study research and applications: design and methods. California: SAGE Publications, 2018. 319 p.

## REFERENCES

1. Aleshina A. V., Kosovskaya V. A. [Mediation as a result of the interaction of conflictology and jurisprudence]. In: *Obshchestvo. Sreda. Razvitie (TerraHumana)* [Mediation as a result of the interaction of conflictology and jurisprudence], 2012, no. 2, pp. 112–114.
2. Allahverdova O. V. [Mediation as a result of the interaction of conflictology and jurisprudence]. In: *Vestnik Sankt-Peterburgskogo universiteta* [Bulletin of St. Petersburg University], 2007, no. 6, pp. 151–159.
3. Allahverdova O. V., Ivanova E. N. [Psychology in organizations]. In: *Vestnik Sankt-Peterburgskogo universiteta* [Bulletin of St. Petersburg University], 2007, no. 6, pp. 73–77.
4. Andreev V. V. *Process posrednichestva v reshenii social'nogo konflikta: dis. ... kand. sociol. nauk* [The process of mediation in resolving social conflict: Cand. Sci. thesis in Sociological Sciences]. Moscow, 2004. 163 p.

5. Besemer H. Mediation vermittlung in konflikten (Rus. ed.: N. V. Malovaya, transl. *Mediaciya. Posrednichestvo v konfliktah*. Kaluga: Duhovnoe poznanie Publ., 2004. 176 p.).
6. Vagina M. V. [Using the case study method as an educational technology]. In: *Vestnik Severo-Zapadnogo otdeleniya Rossijskoj akademii obrazovaniya* [Bulletin of the North-Western Branch of the Russian Academy of Education], 2013, vol. 13, no. 1, pp. 16–18.
7. Vetlinskaya M. V. [The image of a “successful” mediator as a specialist in the field of negotiation]. In: *Nacional'noe zdorov'e* [National Health], 2021, no. 1, pp. 46–49.
8. Ivanova E. N. [Mediation as an interdisciplinary cooperation]. In: *Vestnik Voronezhskogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya: Pravo* [Bulletin of Voronezh State University. Series: Law], 2021, no. 1, pp. 343–348.
9. Lazarev S. V. *Osnovy sudebnogo primireniya* [Fundamentals of judicial reconciliation], Moscow, Infotropik Media Publ., 2011. 256 p.
10. Musatova O. A. [On the problem of the psychological potential of the mediator as a source of resolving the problems of interpersonal interaction]. In: *Pedagogika i psihologiya obrazovaniya* [Pedagogy and psychology of education], 2021, no. 4, pp. 164–174.
11. Osinskij A. E. [Mediation in the professional activities of specialists in helping professions]. In: Kotlyarova E. V., ed. *Sovremennaya obrazovatel'naya psihologiya v podgotovke specialistov pomogayushchih professij: aktual'nye problemy teorii i praktiki okazaniya pomoshchi drugim* [Modern educational psychology in the training of specialists in helping professions: actual problems of the theory and practice of helping others]. Mogilev, Mogilev State University named after A. A. Kuleshov Publ., 2019, pp. 100–103.
12. Spengl M. L., Ajzenhart M. U. Negotiation. Communication for Diverse Settings (Rus. ed.: O. V. Svinchenko, transl. *Peregovory, reshenie problem v raznom kontekste*. Har'kov, Gumanitarnyj centr Publ., 2009. 588 p.).
13. Udavihina U. A. [Socio-psychological aspect of mediation]. In: *Chelovecheskij kapital* [Human capital], 2020, vol. 141, no. 9, pp. 104–114.
14. Hasan B. I., Poleshchuk Yu. O. [Criteria for medialability of conflicts in legal practice]. In: *Vestnik Sankt-Peterburgskogo universiteta* [Bulletin of St. Petersburg University], 2020, vol. 11, no. 1, pp. 207–222.
15. Chiker V. A. *Metodologiya i metody social'no-psihologicheskikh issledovanii* [Methodology and methods of socio-psychological research]. St. Petersburg, St. Petersburg University Press Publ., 2010. 133 p.
16. Shamlikashvili C. A. *Mediaciya kak metod vnesudebnogo razresheniya konfliktov* [Mediation as a method of out-of-court conflict resolution]. Moscow, Interregional Center for Management and Political Consulting Publ., 2006. 86 p.
17. Argyle M. Some New Developments in Social Skills Training. In: *Bulletin of the British Psychological Society*, 1984, vol. 37, pp. 405–410.
18. Blake R., Mouton J. The Managerial Grid III: The Key to Leadership Excellence. Houston, Gulf Publishing Co., 1985. 244 p.
19. Kressel K., Pruitt D. Themes in the Mediation of Social Conflict. In: *Journal of Social Issues*, 1985, vol. 41, no. 2, pp. 179–198.
20. Rubin J. Models of Conflict Management. In: *Journal of Social Issues*, 1994, vol. 50, no. 1, pp. 33–45.
21. Fisher R. J. *Interactive Conflict Resolution*. New York, Syracuse UP, 1997. 308 p.
22. Weingart L., Bennett R., Brett J. The Impact of Consideration of Issues and Motivational Orientation on Group Negotiation Process and Outcome. In: *Journal of Applied Psychology*, 1993, vol. 78, no. 3, pp. 504–517.
23. Yin R. K. *Case study research and applications: design and methods*. California, SAGE Publications, 2018. 319 p.

### ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРАХ

*Ветлинская Мария Викторовна* – инженер кафедры психологии личности факультета психологии МГУ имени М. В. Ломоносова;  
e-mail: m.vetlinskaya@gmail.com

*Губанов Андрей Валентинович* – кандидат психологических наук, доцент кафедры общей и педагогической психологии Государственного университета просвещения;  
e-mail: anvagug@gmail.com

### INFORMATION ABOUT THE AUTHORS

*Mariya V. Vetlinskaya* – Engineer, Department of the Psychology of Person, Lomonosov Moscow State University;  
e-mail: m.vetlinskaya@gmail.com

*Andrey V. Gubanov* – Cand. Sci. (Psychology), Assoc. Prof. of the Department of General and Pedagogical Psychology, State University of Education;  
e-mail: anvagug@gmail.com

---

### ПРАВИЛЬНАЯ ССЫЛКА НА СТАТЬЮ

Ветлинская М. В., Губанов А. В. Проблема измерения эффективности деятельности посредника в ситуации конфликта // Вестник Московского государственного областного университета. Серия: Психологические науки. 2023. № 1. С. 124–138.  
DOI: 10.18384/2310-7235-2023-1-124-138

### FOR CITATION

Vetlinskaya M. V., Gubanov A. V. The problem of measuring the effectiveness of the mediator in a conflict situation. In: *Bulletin of the Moscow Region State University. Series: Psychological Sciences*, 2023, no. 1, pp. 124–138.  
DOI: 10.18384/2310-7235-2023-1-124-138